

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA TRŽIŠTA ZA UVOĐENJE NOVOG**  
**PROIZVODA TVRTKE „PLURATO d.o.o.“**

**Mentor:**

**dr. sc. Daša Dragnić**

**Student:**

**Gorana Ćorluka**

**Split, kolovoz, 2016.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. RAZVOJ NOVIH PROIZVODA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Pojam novog proizvoda.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Proces razvoja novih proizvoda .....</b>	<b>4</b>
2.2.1. Generiranje i pregledavanje ideje.....	6
2.2.2. Razvoj i testiranje koncepcije.....	7
2.2.3. Razvoj marketinške strategije i poslovna analiza.....	7
2.2.4. Razvoj i dizajn proizvoda.....	9
2.2.5. Probni marketing i komercijalizacija proizvoda.....	9
<b>3. ULOGA ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA U UVOĐENJU NOVOG PROIZVODA.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1. Pojam i svrha istraživanja .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Proces istraživanja tržišta.....</b>	<b>13</b>
3.2.1. Pripremna faza.....	13
3.2.2. Manipulativna i finalna faza .....	15
<b>3.3. Predmet analize.....</b>	<b>16</b>
3.3.1. PESTE analiza .....	17
3.3.1. Analiza kupaca .....	18
3.3.3. Analiza konkurencije.....	19
3.3.4. Analiza unutarnjih čimbenika.....	21
3.3.5. SWOT analiza .....	23
<b>4. POSLOVNI SLUČAJ - „PLURATO SKY“ .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1. Razvoj tvrtke.....</b>	<b>24</b>
<b>4.2. Analiza vanjskog i unutarnjeg okruženja .....</b>	<b>27</b>
4.2.1. PESTE analiza .....	27
4.2.2. Analiza kupaca .....	29
4.2.4. Analiza konkurencije.....	30
4.2.4. Analiza stanja i potencijala unutarnjeg okruženja.....	31
4.2.1. SWOT analiza .....	33
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>36</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>38</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>39</b>

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>41</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>42</b>

# 1. UVOD

Problematika uvođenja novog proizvoda može se umanjiti obavljanjem analize prije uvođenja istog na tržište. Analizom tržišta rizik uvođenja novog proizvoda svodi se u razumne granice. Stoga je svrha rada teoretski obraditi pojmove uvođenja novog proizvoda i analiza tržišta, te iste aplicirati na praktičnom primjeru tvrtka Plurato d.o.o., što je ujedno i predmet rada. Rad je podijeljen na teorijski i praktični dio te sadrži 4 poglavlja, uključujući uvod, zaključak, popis literature, priloge i sažetak.

U drugom poglavlju, koje slijedi nakon uvoda, definira se proces razvoja novih proizvoda. Opisuje se što je to novi proizvod i kako ga razviti, na što treba paziti, proces oblikovanja marketinške strategije i sl. Imati dobar proizvod ili uslugu samo po sebi nije dovoljno. Mora se osigurati da javnost, pod time prvenstveno podrazumijevamo kupce, korisnike, ulagače itd., ima što bolju informaciju o proizvodu. Dužina životnoga ciklusa proizvoda nema pravila. Smatra se da najbolju politiku dugoročnoga razvoja proizvodnog programa predstavlja ona koja omogućava da se novi ili obnovljeni proizvodi pojave u pravo vrijeme. Pri tome razvoj i koncepcija marketinške strategije imaju ključnu ulogu.

Kada se neki proizvod uvodi na tržište potrebno je prvo istražiti tržište, odnosno uvjete koji vladaju na tržištu, kupovnu moć potencijalnih potrošača, njihove želje i potrebe, testirati proizvod prije nego se lansira na tržište itd. Tako proces sveukupno može trajati od nekoliko mjeseci do nekoliko godina i iziskuje velike troškove, ali je potreban da se uvidi potencijalni uspjeh novog proizvoda na tržištu. U slučaju neuspjeha proizvoda, to će financijski utjecati na poduzeće, kao i na druge proizvode koji su dio asortimana tog određenog poduzeća i izazvati nepovjerenje kod potrošača. Istraživanjem tržišta takvi problemi se izbjegavaju.

U trećem poglavlju detaljnije je pojašnjena uloga analize tržišta u uvođenju novog proizvoda kao temelj za definiranje strategije koji je obradila Kristina Bagavac u svom radu „Marketing strategija uvođenja novog proizvoda Plurato d.o.o.“. Analiza tržišta jedna je od najvažnijih analiza u sklopu poslovnog plana, odnosno investicijskog projekta. Rezultati analize tržišta su osnova za ocjenu mogućnosti uspjeha projekta na tržištu. Ukoliko rezultati analize tržišta ukažu na uspjeh projekta, tada treba nastaviti daljnji rad na pripremi projekta. Ukoliko analiza tržišta pokaže da projekt ne može uspjeti, tada je manja šteta odustati od projekta, nego nastaviti u pogrešnom smjeru.

U četvrtom poglavlju smješten je praktični dio ovog rada. U ovom dijelu opisan je novi proizvod tvrtke „Plurato“ pod nazivom „PLURATOSKY“. Također, provedena je i analiza stanja i potencijala.

## 2. RAZVOJ NOVIH PROIZVODA

Postoji razlika između rasta i razvoja poduzeća iako ova dva pojma ljudi ponekad smatraju istima. Rast poduzeća je kada ono raste po veličini, po broju zaposlenika, po financijskim pokazateljima (dobit ili ukupan prihod) i sl. Stoga, iz navedenih podataka može se zaključiti da se radi o kvantitativnoj promjeni. Rast pokušava od onog što ima, stvoriti još nešto veće i jače. Dok za razliku od rasta, razvoj označava kvalitativne ponude u poslovanju. Razvoj je težnja nečem boljem, većem, težnja za novim iskustvom, inovacijom. Razvoj se može ostvariti uvođenjem novog proizvoda, novog načina poslovanja i sl. Razvoj je često i preduvjet, odnosno ubrzava i rast poduzeća. Svakoj tvrtki je u cilju da nastoji razvijati nove i inovativne proizvode, kako zbog zadovoljavanja kupčevih potreba i želja, tako i zbog konkurentnosti, obzirom na zasićenost većine tržišta.

### 2.1. Pojam novog proizvoda

Pojam novi proizvod je dosta širok iako se to u prvi mah ne čini baš tako. Uvriježeno je mišljenje da je novi proizvod samo proizvod koji predstavlja nešto revolucionarno, nešto što još ne postoji na tržištu.<sup>1</sup>

Razvoj novih proizvoda je inovacijska djelatnost koja obuhvaća proces prepoznavanja, stvaranja i isporučivanja novih vrijednosti ili koristi proizvoda.<sup>2</sup>

Tokom razvijanja novog proizvoda postoji mogućnost susreta susrećemo se s dvije osnovne kategorije, a to su: izum i inovacija. Izum je nova tehnologija ili proizvod koji može ali ne mora biti komercijalizirana, pa tako može ali ne mora pružati koristi klijentima, dok je inovacija ideja, usluga, proizvod ili dio tehnologije razvijen i ponuđen klijentima, koji ga percipiraju kao nešto novo.<sup>3</sup>

Postoje **dva osnovna načina**<sup>4</sup> kako tvrtka može proširiti ponudu svojih proizvoda, a to su razvoj novih proizvoda i akvizicija.

---

<sup>1</sup> Izvor web: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Razvoj\\_novih\\_proizvoda](https://hr.wikipedia.org/wiki/Razvoj_novih_proizvoda), [20.07.2016.]

<sup>2</sup> Sanja Rocco: Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, str. 31

<sup>3</sup> Kotler P., Keller, K.L.: Marketing Management, 2006, str. 582

<sup>4</sup> Sanja Rocco: Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, str. 31

**Razvoj novih proizvoda** u načelu provodi Odjel za istraživanje i razvoj. Tri su osnovna smjera inoviranja:

- razvoj izvornih proizvoda (potpuna novost na tržištu, inovacije)
- poboljšanja u proizvodima (funkcionalno inoviranje postojećih proizvoda)
- modifikacije, redizajn proizvoda ili marki

**Akvizicija** je kupnja patenta, cijele tvrtke ili licence za proizvod pa se na taj način stječe vlasništvo nad tuđom, već postojećom markom ili proizvodom.

Osnovni razlog donošenja takvih odluka su veliki troškovi koji su potrebni za ulaganje u sam razvoj novih proizvoda kao i postojanje rizika odnosno malog postotka uspješne komercijalizacije novih proizvoda. Zbog toga velik broj tvrtki odlučuje se za jednostavniji način kao što je ulaganje u licence proizvoda drugih tvrtki ili preuzimanjem čitavih manjih tvrtki koje posjeduju neku uspješnu marku ili proizvode.

Razvojem novih proizvoda javljaju se i određeni rizici, kao što su<sup>5</sup>:

- vrijeme (razvoj i eksperimentalna primjena u nekim industrijama kao što su farmaceutska i biotehnološka - traje i do 10 godina);
- nesigurnosti i nepredvidivost tržišta (povećava rizik komercijalizacije novog proizvoda)
- velika financijska sredstva
- neočekivani zastoji u realizaciji zbog nepredvidivih utjecaja (npr. ekonomska kriza)
- propadanje velikog postotka novih proizvoda pri pokušaju lansiranja (nije pogođeno tržište, ljudske navike se mijenjaju)

## **2.2. Proces razvoja novih proizvoda**

Termin razvoj novih proizvoda u poslovanju se koristi za opisivanje procesa kojim poduzeće lansirati novi proizvod ili uslugu na tržište.<sup>6</sup> Potrebno je odrediti proizvode, tehnologije i ciljeve (tržišni udio, solventnost, profitabilnost) na koje se treba usredotočiti.

Razvoj proizvoda je faza gdje se donosi odluka o tome je li tehnički izvedivo proizvesti novi proizvod i je li ga uopće moguće proizvesti uz dovoljno niske troškove da konačna cijena

---

<sup>5</sup> Prema: Sanja Rocco: Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, str.32

<sup>6</sup> Prema web izvoru: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Razvoj\\_novih\\_proizvoda](https://hr.wikipedia.org/wiki/Razvoj_novih_proizvoda), [20.07.2016.]

proizvoda bude razumna i da se investicija isplati. Ova faza je često duga i iziskuje velike troškove. Potrebna su velika financijska ulaganja da se proizvod fizički oblikuje, razvije i proizvodi. Kako je brojne elemente i dijelove novog proizvoda potrebno testirati prije konačne odluke o ugradnji tih elemenata i dijelova u proizvod obično se razvija više prototipa proizvoda.<sup>7</sup>

**Slika 1. Koraci u razvoju novih proizvoda**



Izvor: prilagođeno prema Kotler P., Keller, K.L.: Marketing Management, 2006, str. 589

Kada stupi trenutak stvaranja **strategije razvoja novih proizvoda**<sup>8</sup> potrebno je razjasniti razloge uprave zašto se uopće traže prilike za inovaciju. Također, određuje se i proizvod, tehnologija te ciljevi na koje se treba usredotočiti (tržišni udio, solventnost, profitabilnost).

Određuju se jasne smjernice o vrsti i razini inovativnosti:

- Prioriteti razvoja posve novih proizvoda;
- Inovacije već postojećih proizvoda;
- Oponašanje proizvoda konkurenata.

<sup>7</sup> Prema: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Osnove marketinga, str. 167-168.

<sup>8</sup> Kotler, P.; Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001., str. 589



### 2.2.1. Generiranje i pregledavanje ideje

**Generiranje ideja**<sup>9</sup> trebalo bi provoditi sustavno. Izvori za nove ideje mogu biti interni (unutar same tvrtke) i eksterni: kupci/potrošači, dobavljači, konkurenti ili distributeri.

Interni izvori ideja za nove proizvode ili inovacije mogu biti nekakvi znanstveno-istraživački timovi koji se bave istraživanjem i otkrivanjem neučestalih proizvoda, usluga ili odjela koji rade na predviđanju budućih potreba i trendova, no također mogu se koristiti i neformalne metode poticanja novih ideja poput redovite primjene oluje mozgova (*brainstorming*).

Vanjski izvori mogu se raznim tehnikama tržišnog istraživanja motivirati da ukažu na moguće smjerove u kojima bi bilo poželjno inoviranje proizvoda: fokus grupe s potrošačima ili prodajnim osobljem, poticanje potrošača na ispunjavanje anketa ili internetske stranice i sl. Upravljanje novim idejama u poduzeću se može provoditi na više načina npr. novim idejama može upravljati menadžer za razvoj koji prikuplja ideje, provjerava ih i predlaže za razvoj ili se može oformiti multidisciplinarno povjerenstvo od članova raznih odjelakao što su: istraživanje i razvoj, dizajn, marketing, prodaja.

Također je važan i sustav poticanja novih ideja. Nagrađivanjem radnika i drugim načinima priznanja povećava se motivacija zaposlenika koja vodi boljoj radnoj atmosferi a time i boljoj produktivnosti.

**Pregledavanje ideja**<sup>10</sup> je kritičko vrednovanje novih ideja. Pri vrednovanju ideja potrebno je preispitati u kojoj mjeri je proizvod koristan za: potrošača, društvo i tvrtku tj. je li isti kompatibilan s ranije postavljenim ciljevima. Također, potrebno je preispitati i je li taj proizvod pogodan za promociju, te na kraju hoće li probuditi zanimanje tržišta. A jedno od najvažnijih pitanja je hoće li nam taj proizvod na kraju donijeti ikakvu dobit.

Ukoliko se sakupi veći broj ideja, pregledavanje se može vršiti u krugovima, gdje se izbor sve više sužava dok se ne stigne do posljednjeg odabira. I tako se vremenom sakupe najbolje ideje koje nakon toga prelaze u novu etapu tj. razvoj koncepta proizvoda.

---

<sup>9</sup> Prema: Sanja Rocco: Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, str 33.

<sup>10</sup> Prema: Sanja Rocco: Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, str 34.

### **2.2.2. Razvoj i testiranje koncepcije**

Potrebno je razlikovati ideju o proizvodu od koncepcije proizvoda. Ideja o proizvodu je mogući novi proizvod u tržišnoj ponudi tvrtke, dok je koncepcija proizvoda detaljna razrada ideje kako bi one mogle biti predložene potencijalnim potrošačima i testirane. Koncepcije proizvoda prilikom testiranja se mogu predložiti potrošačima simbolički (opisno riječima i crtežima i sl.) ili fizički (modeli proizvoda koji zapravo ne funkcioniraju, 3D animacije i sl.)

Testiranje koncepcija je faza u kojoj se provjerava koncepcija novih proizvoda na skupini ciljnih potrošača radi utvrđivanja jesu li te koncepcije dovoljno privlačne za odabrano tržište. Tijekom testiranja koje uključuje fokus grupe i ankete traže se informacije koje uključuju ključna pitanja kao što su: što se potrošaču sviđa / što mu se ne sviđa na proizvodu, je li uočio prednost u odnosu na slične poznate proizvode na tržištu, koja je moguća učestalost kupnje, pitanja o visini cijene koju bi potrošač bio spreman izdvojiti za takav proizvod i sl. (takva istraživanja u Hrvatskoj najčešće provodi Ipsos agencija).

### **2.2.3. Razvoj marketinške strategije i poslovna analiza**

Strategija bi se mogla definirati kao konačno oblikovanje dugoročnih ciljeva i određivanje okvirnih smjernica za njihovo dosljedno ostvarivanje. Marketinška strategija predstavlja mogućnost da svi relevantni sudionici (dioničari, management, zaposlenici, sindikati i dr.) spoznaju dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, kao i mogućnosti za njihovo ostvarenje uz kvalitetno osiguravanje potrebnih resursa.<sup>11</sup> Prilikom organiziranja poslovanja i oblikovanja marketinških aktivnosti, potrebno je voditi računa o ukupnom portfelju kako bi se ostvarili željeni ciljevi kao što su stabilna pozicija na tržištu i sl.

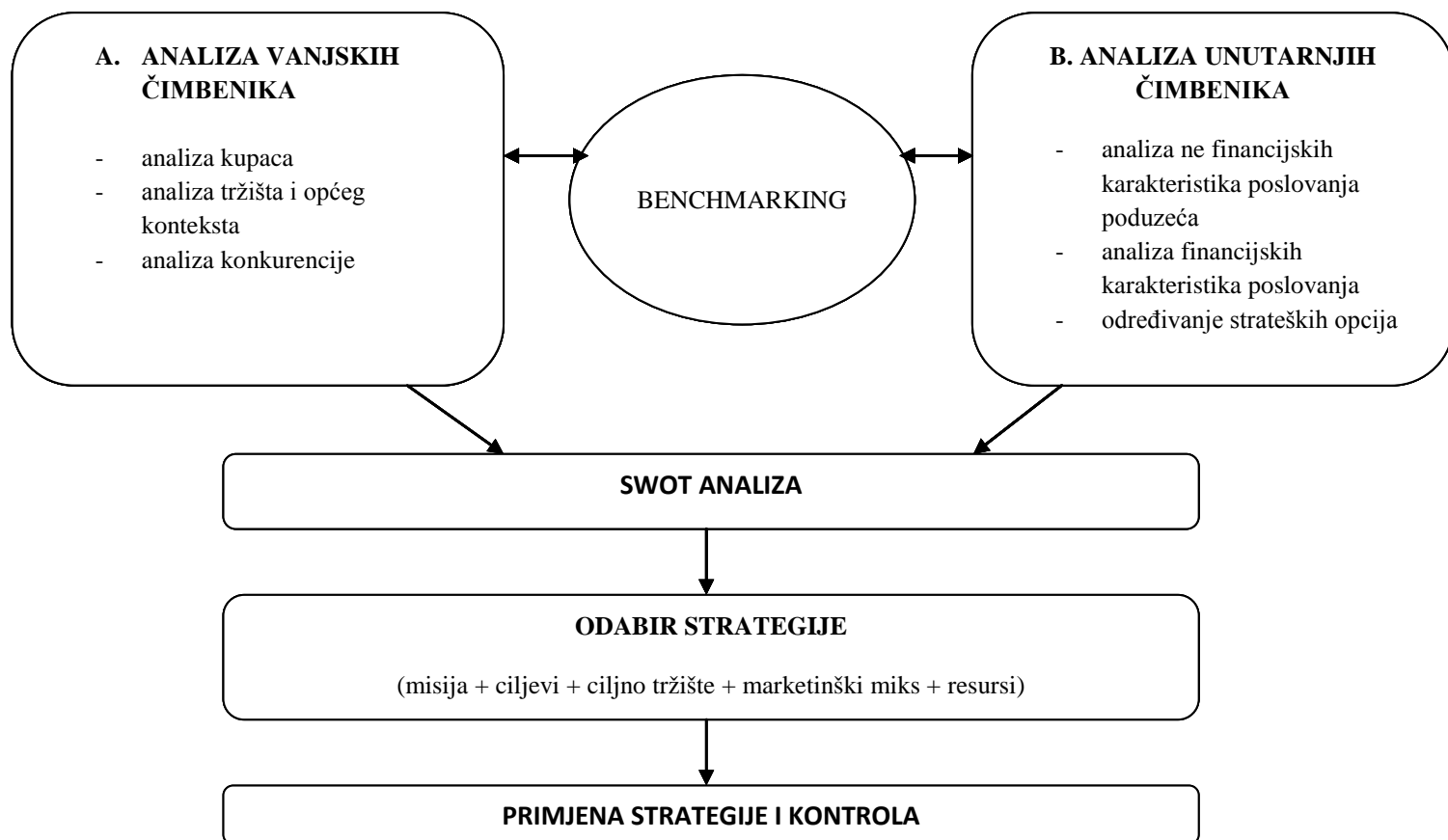
Zbog tako postavljenih ciljeva, strategija svakog poduzeća treba predstavljati obuhvatan, širok i općenit niz prioriteta, vizija i ciljeva koje poduzeće oblikuje kako bi pomoću njih moglo oblikovati koordinirane marketinške napore i djelovanja, te na kraju ostvariti svoju misiju.

Znajući čemu služi temeljna strategija u oblikovanju ukupnih marketinških aktivnosti, kao predložak za oblikovanje temeljne strategije marketinga mogu se predložiti sljedeće aktivnosti:

---

<sup>11</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Osnove marketinga, str. 337.

**Slika 2. Proces i faze u oblikovanju temeljne strategije marketinga**



Izvor: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., str. 340.

**Razvoj poslovnih planova**<sup>12</sup> predstavlja proces u kojemu se svojstva proizvoda pretvaraju, sa stajališta tehnologije, troškova i politike dohotka, u tržišno prihvatljiv proizvod koji je moguće prodati. Planiranje kod razvoja proizvoda predstavlja onu etapu planskih aktivnosti u poduzeću koja se odnosi na odabir bitnih svojstava proizvoda i mogućnost prilagodbe proizvoda korisnicima. Uobičajeno je da se pomoću analize tržišta upoznaju želje i potrebe korisnika odnosno potrošača.

**Poslovna analiza** pomaže stvoriti određeni pristup pomoću kojeg se unose promjene u način rada u svrhu poboljšanja poslovanja. Taj pristup pridonijeti će razmatranju budućih troškova potrebnih za razvoj i dizajn proizvoda, također steći će se i određena znanja potrebna za lansiranje proizvoda na tržište, kao i mogućnost ostvarenja dobiti.

<sup>12</sup> S. Maričić, M. Ikonić, T. Mikac: Marketinška istraživanja u funkciji razvoja proizvoda, 2008, str. 56

### **Četiri osnovne odluke za uvođenje proizvoda na tržište:<sup>13</sup>**

- ✓ KADA: određivanje vremena lansiranja novog proizvoda (stanje na tržištu i sl.)
- ✓ GDJE: odluka o mjestu ili mjestima lansiranja novog proizvoda (sva tržišta odjednom ili postupno)
- ✓ KOME: usmjeravanje distribucije kao i promotivnih aktivnosti prema najperspektivnijem dijelu ciljnog tržišta (ustanoviti probnim marketingom)
- ✓ KAKO: izrada akcijskog plana uvođenja proizvoda na tržište

### **2.2.4. Razvoj i dizajn proizvoda**

Razvoj i dizajn proizvoda<sup>14</sup> predstavlja razradu koncepcije proizvoda u fizički proizvod. Izrađuje se prototip – prvi funkcionalni model proizvoda u mjerilu 1:1, na kojem se može ispitati zadovoljava li postavljene kriterije i zahtjeve, te ujedno pobuđuje li zanimanje potrošača; ova etapa u razvoju novog proizvoda često zahtijeva najveća financijska ulaganja i najviše vremena (varira ovisno o industriji, o vrsti proizvoda). Poželjno je prototip proizvoda ponovno podvrgnuti testiranju potrošača – probni testovi, kao i distributera / posrednika u prodaji, kako bi se izvršila korekcija temeljem eventualnih zamjerki.

### **2.2.5. Probni marketing i komercijalizacija proizvoda**

Probni marketing je proces u kojem se proizvod stavlja na tržište zbog utvrđivanja načina reakcije tržišta prije stvarnog izlaska na tržište. Bilo bi dobro probni marketing odraditi s proizvodima u koje se puno uložilo.

Komercijalizacija<sup>15</sup> je proces uvođenja novog proizvoda na tržište, koji u načelu zahtijeva velika početna ulaganja: u marketinške aktivnosti, u proizvodnju, u distribuciju – ukoliko sve nije usklađeno i dobro isplanirano, može doći do nenadanih komplikacija, pa čak i s posljedicom propasti čitave investicije. To je posebno vremensko razdoblje u životu novog proizvoda koji je postigao željeni intenzitet potražnje.

---

<sup>13</sup> Sanja Rocco: Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, str. 37

<sup>14</sup> Kotler, P.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001., str. 589

<sup>15</sup> Sanja Rocco: Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, str. 37

Ukoliko se na primjer marketinškim aktivnostima pobudi velika potražnja za novim proizvodom, a u proizvodnji joj nismo spremni udovoljiti, konkurencija može iskoristiti trenutak i preteći nas preuzimanjem i prilagodbom inovativne ideje te zauzimanjem tržišnog udjela. Neke tvrtke odlučuju se za lansiranje novog proizvoda u “valovima” – tj. postepeno ga uvodeći na pojedine dijelove tržišta. Tako se omogućuje veća kontrola nad proizvodnjom i naknadno prilagođavanje marketinškog spleta koje prati distribuciju na nova područja.

### **3. ULOGA ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA U UVOĐENJU NOVOG PROIZVODA**

Istraživanje tržišta osnovni je oblik aktivnosti koji pomaže poduzeću da stekne informacije o potrošačima i nepotrošačima, konkurenciji i distribucijskim kanalima, što služi kao osnova za uočavanje potreba i mogućnosti prodavanja na tržištu, za identifikaciju poslovnih problema i kao kontrola poslovanja. Glavna je svrha istraživanja da smanji nesigurnost i neizvjesnost u poslovnom odlučivanju.<sup>16</sup>

Istraživanje tržišta je u stvari marketinška aktivnosti koja predstavlja važniji dio poslovnog upravljanja u suvremenoj ekonomiji. Kontinuirano i sustavno praćenje tržišnih kretanja, projekata pomoću kojih su se istražila tržišta, informacijskih sustava i sl. nužne su, kako bi opstanak u kompleksnom okruženju današnjeg tržišta, bio moguć.

Istraživanje tržišta sastoji se od prikupljanja podatka i analize informacija o proizvodima i uslugama na relaciji proizvođač – potrošač, od uvođenja novih proizvoda ili usluga, upravljanja brandom ili komuniciranja s ciljnom skupinom.<sup>17</sup> Analiza tržišta pogotovo je bitna kod uvođenja novog proizvoda. Potrebno je „ispipati“ stanje kako bi se moglo utvrditi najpovoljnije vrijeme za lansiranje proizvoda.

#### **3.1. Pojam i svrha istraživanja**

Najbolji način za pridobivanje ključne informacije za pokretanje novog pothvata jest napraviti dobru analizu tržišta. Poznavanje tržišta neophodan je preduvjet u izradi kvalitetnog marketinškog plana. Kvaliteta poslovnih odluka izravno ovisi o kvaliteti informacija kojima tvrtka raspolaže.<sup>18</sup> Prema jednostavnoj definiciji: „Istraživanje tržišta je unaprijed osmišljeni (planirani) proces prikupljanja i analiziranja podataka, u svrhu pružanja informacija bitnih za donošenje marketinških odluka o upravljanju marketingom“. <sup>19</sup> Postoji mnogo definicija istraživanja tržišta. U ovom radu navedene su samo neke od njih.

---

<sup>16</sup> Marušić M., Vranešić T.: Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, 2001., str.6

<sup>17</sup> Prema web izvoru: <http://www.jatrgovac.com/2011/02/istrazivanje-trzista-%E2%80%93-temelj-poslovne-strategije/> [20.07.2016.]

<sup>18</sup> Prema: Poduzetnički inkubator Šibenik, Priručnik za izradu marketing plana, str. 5, [20.06.2016.]

<sup>19</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Marketing, Zagreb, Adverta, 2004, str. 81.

„Istraživanje tržišta je sistematski rad zasnovan na znanstvenim metodama skupljanja, registriranja i analize svih problema u vezi s prometom, prodajom i potrošnjom dobara (proizvoda i usluga) na relaciji proizvođač-potrošač“. <sup>20</sup>

„Istraživanje tržišta je standardizirani postupak, temeljen na načelima znanstvene metode, kojim se prikupljaju, analiziraju i interpretiraju podaci sa svrhom da se dobiju informacije potrebne u odlučivanju i rješavanju problema na području tržišnog poslovanja (marketinga).“ <sup>21</sup>

Postoji mnogo definicija no svima im je zajedničko je to da je istraživanje tržišta dinamičan i multidisciplinarni rad kojim se otkrivaju informacije koje nam do tad nisu bile poznate.

Svrha istraživanja tržišta je da se prikupe podaci i informacije koje su potrebne za planiranje, organiziranje i kontrolu procesa poslovanja.

Istraživanje tržišta nam omogućuje da donosimo ključne odluke za poslovanje na osnovu informacija dobivenih iz istraživanja. No rizik se nikada ne može eliminirati u potpunosti, upravo zbog toga se prikupljanjem informacija smanjuje rizik tokom donošenja odluka i slično. Tvrtke bi se trebale odlučiti na istraživanje tržišta svaki puta kada uvode novi proizvod, kada je potrebno donijeti nove odluke o poslovanju, kada ne raspolažu s dovoljno informacija i sl. Potrebno je da se pozornost obrati i na trajanje istraživanja i cijenu istog, jer ukoliko predugo traje ili je cijena viša od koristi, istraživanje nema smisla.

Svrha istraživanja tržišta jest dobivanje informacija na temelju kojih se odlučuje o poslovanju. Informacije se dobivaju iz prikupljenih i analiziranih podataka. Svako istraživanje tržišta treba imati cilj i zadaću. Definiranje cilja istraživanja tržišta ovisi o tome što se istraživanjem želi ostvariti. Važno je razmotriti i korisnost istraživanja s obzirom na sredstva koje će se utrošiti u istraživanje, kao i vremensko trajanje istraživanja, što su dva najčešća ograničavajuća faktora u istraživanju tržišta. Ako istraživanje zahtijeva previsoke troškove, odnosno, ako nije isplativo ili ako će predugo trajati te se za njega nema vremena, onda se ono neće ni provesti.

Ponekad se naglašava razlika između istraživanja tržišta u užem smislu i praćenja tržišta. Istraživanje tržišta u užem smislu se provodi zbog rješavanja konkretnog problema. Najčešće je riječ o istraživanjima koja se provode u svrhu planiranja tržišnog poslovanja, njegova

---

<sup>20</sup> Rocco, F.: Teorija i primjena istraživanja marketinga, Zagreb, Školska knjiga, 1971, str. 126.

<sup>21</sup> Vranešević T., Marušić, M.: Istraživanje tržišta, Zagreb, Adeco, 1997, str. 7.

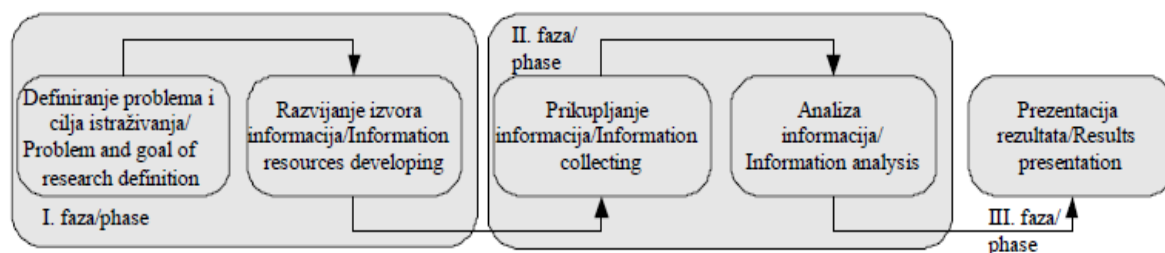
provođenja te za rješavanje problema iz područja proizvoda, cijene, prodaje i promidžbe te za kontrolu poslovanja. S druge strane, praćenje tržišta podrazumijeva stalno, kontinuirano prikupljanje podataka koji služe za sagledavanje vlastitog položaja i općih kretanja na tržištu, a služi kao podloga za odlučivanje o poslovanju u dugoročnijem razdoblju.<sup>22</sup>

### 3.2. Proces istraživanja tržišta

Da bi se osigurala što bolja povratna informacija, marketinški stručnjaci koriste se mnogim alatima ili instrumentima kako bi prikupili potrebne informacije. Usporedno s tehnološkim razvojem broj se alata povećava i sve se više istiskuje tradicijski neposredni način dobivanja informacija licem u lice.

Proces istraživanja tržišta sastoji se od nekoliko manjih i većih zadataka koje je potrebno obaviti kako bi došli do željenog rezultata tj. željene informacije. Zadaće se odvijaju određenim redoslijedom te su zbog pojednostavljenja svrstane u faze. U nastavku ćemo ukratko opisati sadržaj rada u svakoj od faza istraživačkog procesa.<sup>23</sup> Proces istraživanja podijeljen je na tri faze: pripremna, manipulativna, finalna.

#### Slika 3. Prikaz faza ispitivanja tržišta



Izvor: Ikonić M., Maričić S., Mikac T., Marketinška istraživanja u funkciji razvoja proizvoda marketinga

#### 3.2.1. Pripremna faza

U pripremnoj fazi prilikom definiranja problema i ciljeva istraživanja posebno je važno izabrati kvalitetne informacije. Voditelj istraživanja već u ovoj fazi bi se trebao odlučiti između preširokoga i preuskog definiranja problema i ciljeva istraživanja.

<sup>22</sup> Gutić, D., Bačelić, J., Bačelić, Z.: Istraživanje tržišta (po marketing konceptu), str. 32.

<sup>23</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Marketing, str. 82.



Preširoko definiranje problema podrazumijeva i veće troškove istraživanja, prikupljanja i obrade informacija, dok se kod preuskog definiranja problema ne sagledavaju svi utjecajni čimbenici.<sup>24</sup>

Definiranje problema jedna je od osnovnih zadaća istraživačkog procesa. Istraživanje može dati dobru informaciju samo ako je problem izražen tj. jasan. Definiranje problema sastoji se u navođenju specifičnog područja, koje će daljnjim istraživanjem biti bolje objašnjeno. Definiranje problema obuhvaća: ciljeve koji se žele ostvariti prikupljanjem, nedostatak financija i vremena, pretpostavke o činjenicama i situacijama koje će pojednostavniti problem i sl. Ciljevi istraživanja ne daju konkretna rješenja, nego određene informacije koje su podloga za donošenje poslovne odluke, odnosno poslovno odlučivanje.<sup>25</sup>

U određivanju izvora podataka na raspolaganju su sljedeće mogućnosti:

- podaci iz sekundarnih izvora (sekundarni podaci)
- podaci iz primarnih izvora (primarni podaci)

**Sekundarni podaci** su prikupljeni ranije za neku drugu svrhu te ih istraživač nalazi kao gotove informacije koje su analizirane i objavljene. Sekundarne podatke poduzeće može dobiti iz izvora u poduzeću i izvora izvan poduzeća.

Primjeri izvora podataka u poduzeću su: podaci o prodajnom poslovanju, podaci o nabavi, podaci o promidžbenim aktivnostima, podaci o cijenama i sl.

Primjeri izvora izvan poduzeća:<sup>26</sup> komercijalni izvori, statistički podatci, katalozi sajmova i izložbi, priručnici, leksikoni i adresari, uslužne organizacije, nacionalne organizacije, baze podataka, stručna literatura i stručni časopisi, novine i tjednici i sl.

*Prednosti* sekundarnih podataka su u tome što je njihovo prikupljanje jeftinije, brže, dostupnije i točnije. Sekundarni podaci su dostupni za pojave za koje pojedina poduzeća ne bi mogla prikupiti primarne podatke kao što je npr. popis stanovništva. Objektivnost je također prednost sekundarnih podataka.

---

<sup>24</sup>Prema: Ikončić M., Maričić S., Mikac T., Marketinška istraživanja u funkciji razvoja proizvoda marketinga, str. 59

<sup>25</sup> Prema: Štefanić, I.: Istraživanje tržišta: značaj, koristi i alati, str. 35

<sup>26</sup> Gutić, D., Bačelić, J., Bačelić, Z.: Istraživanje tržišta (po marketing konceptu), str. 64-65.

*Nedostatak* sekundarnih podataka jest pronalaženje podataka koji će odgovarati potrebama konkretnog istraživanja. Sekundarni podaci su prikupljeni za neku drugu svrhu i često ne odgovaraju potrebama istraživanja. Nedostatak je i to što ti podaci pripadaju prošlosti, pa se postavlja pitanje njihove aktualnosti. Ponekad nije poznat sam izvor podataka, kao i njihova pouzdanost, što se posebno odnosi na današnje vrijeme kada se razni podaci objavljuju na internetu. Istraživač mora pravilno procijeniti sekundarne podatke kako bi se uvjerio da su relevantni, točni, aktualni i nepristrani.

**Primarni podaci** su oni koje ćemo sami prikupiti u istraživanju, odnosno neposredno od ispitanika za potrebe konkretnog istraživanja. Treba napomenuti da su i sekundarni podatci jedanput prikupljeni kao primarni. Primarni podaci prikupljaju se promatranjem i ispitivanjem. Također je značajan i izbor uzorka na kojem se vrši ispitivanje. Uzorci mogu biti slučajni ili namjerni. Slučajni uzorci kao što i sama riječ kaže, slučajno se odabiru bez namjere do se namjerni uzorci, izabiru prema odluci istraživača.

Prikupljanje postojećih podataka prvi je i osnovni korak u svakom istraživanju. Ne bih se smjelo prići organiziranju prikupljanja primarnih podataka ako prije toga nisu iscrpljeni raspoloživi podaci. No nekad se događa da se potrebna informacija ne može naći u postojećim podacima pa u tom slučaju istraživanje ovisi o primarnim podacima koji se prikupljaju za rješavanje problema.

### **3.2.2. Manipulativna i finalna faza**

Nakon provedenog istraživanja, prema prethodno utvrđenim metodama iz različitih izvora, pristupa se analizi podataka. Za analizu podataka potrebno je<sup>27</sup>:

- a) pripremiti podatke za obradu
- b) obrada i analiziranje podataka

Obrada se u većini slučajeva odrađuje putem računala. Razvijenost računalne obrade podataka u velikoj mjeri olakšava cijeli proces. Podaci koje dobijemo s terena potrebno je kontrolirati, kodirati, tabelirati te naravno analizirati uz pomoć statističkih metoda. Prikupljeni podaci nisu sami po sebi dovoljni za donošenje zaključka, već se moraju uspoređivati, analizirati i interpretirati da bi postali razumljiva informacija. Tek informacijom značenje i utjecaj podataka postaje razumljiv.

---

<sup>27</sup> Prema: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Marketing, str. 582.

Izvještaj je pisana prezentacija prikupljenih podataka kojemu je svrha da jasno prikaže glavne rezultate do kojih smo došli istraživanjem. To je ujedno i zadnja etapa istraživanja, međutim za marketing u cjelini to je tek početak procesa koji se lančano nastavlja.

Pri pisanju izvještaja trebalo bi se pridržavati sljedećih preporuka:

- Izvještaj bi trebao biti što kraći i smisleniji (logičan)
- Objektivan
- Napisan u skladu sa sposobnostima razumijevanja procesa istraživanja tržišta od strane donositelja odluke

Istraživanjem tržišta poduzeće prikuplja informacije kako bi se prilagodilo promjenama te kako bi moglo aktivno djelovati na tržištu.

### **3.3. Predmet analize**

Svrha analize u ekonomiji poduzeća je da pripremi materijal na osnovu kojeg će se stvoriti slika o stanju i poslovanju poduzeća. Cilj analize je ispitati čitav koncept, tj. kako i zašto se proizvod proizvodi na postojeći način, odnosno pronaći mogućnost sniženja troškova proizvodnje, ali bez reduciranja vrijednosti proizvoda. Predmet analize u poduzeću jest materijalno financijsko poslovanje, odnosno pojave i veličine, koje su s njim u vezi ili iz njega proizlaze.<sup>28</sup>

Istraživanjem i analizom tržišta osluškuju se potrebe i želje kupaca. Ta su istraživanja posebno važna jer poduzeću daju bitne smjernice u razvoju proizvoda. Na suvremenom dinamičnom tržištu, na kojem se trendovi mijenjaju gotovo svakodnevno, vrlo je teško održati tržišnu poziciju. Svake se godine na tržište uvedu tisuće novih proizvoda među kojima 70% – 90% njih ne uspije, a kao jedan od razloga navodi se nedostatak istraživanja tržišta. Stoga je osobito važno kontinuirano osluškivati tržište kako bi proizvod stigao u najpovoljnije vrijeme.

Cjelovita analiza obuhvaća analizu vanjskog okruženja tj. makrookruženja (PESTE analiza) i mikrookruženja (kupaca, konkurenata, dobavljača), i unutarnjeg okruženja (MOF i Recoil analiza).

---

<sup>28</sup> Krajčević, F., Analiza poslovanja poduzeća, Školska knjiga, Zagreb, 1966., str. 15.

Analiza vanjskih čimbenika je izvor korisnih informacija iz okruženja na temelju kojih je moguće utvrditi dobar dio potrebnih elemenata za oblikovanje strategije marketinga kao što su karakteristike ciljnog tržišta i specifičnosti postojećeg i planiranog marketinškog miksa na ciljnom tržištu (osobito one koje se odnose na konkurenciju i djelatnost u kojoj se posluje).<sup>29</sup>

Analiza vanjskih čimbenika, koja se provodi kontinuirano, izravno pridonosi održivoj konkurentskoj prednosti, identificiranju prilika i prijetnji, te izboru odgovarajuće strategije. Pri tome specifičnost svakog poduzeća uvjetuje njegovo interno okruženje, odnosno njegove snage i slabosti.

### **3.3.1. PESTE analiza**

Eksterno se okruženje najčešće prati i analizira na dvije razine: kao makrookruženje i mikrookruženje. Kod analize eksternog makrookruženja koristi se PESTE analiza, kojom se obrađuju političko, ekonomsko, sociološko, tehnološko i ekološko okruženje.

Političko okruženje odnosi se na utjecaj lokalnih zakona i propisa na poslovanje, carine, poreze, stabilnost političke situacije na ciljnom tržištu. Tržišta obiluju pravilima i propisima, a njihov je cilj osigurati pravednu konkurentsku utakmicu, takvu koja nema nepoželjnih posljedica niti ugrožava potrošača. Pravila i propisi se pojavljuju u obliku zakona, profesionalnih etičkih kodeksa te pravilnika o ponašanju pojedinih poduzeća.

Ekonomsko okruženje odnosi se pak na ekonomske faktore koji utječu na stanje tržišta, kao što su: financiranje banaka, kamatne stope u pojedinim zemljama tj. dostupnost kapitala i uvjeti kreditiranja. U ekonomske faktore spada i stopa inflacije te cijena i kvaliteta radne snage i energenata. Faza u poslovnom ciklusu u kojoj se nalazi gospodarstvo, inflacija i politika kamatnih stopa ekonomski su čimbenici čiji je utjecaj posebno izražen.

U PESTE analizi također je obrađeno i sociološko okruženje. Ovo okruženje odnosi se na demografsku sliku društva, razinu obrazovanosti, religijsku pripadnost, stavove potrošača, mediji, ugled poduzeća, navike potrošača i sl. Jako bitno je također i tehnološko okruženje.

U tehnološke faktore moguće je ubrojiti inovacije i unaprjeđenja proizvodnih procesa koja su direktno vezana na tehnološki napredak. Pravodobna i odgovarajuća uporaba tehnoloških dostignuća poduzećima pomaže kako bi što bolje zadovoljavala potrebe i želje potrošača.

---

<sup>29</sup> Previšić J., Ozretić Došen Đ.: Marketing, 2004., 341. str

Prirodno okruženje odnosno geo-klimatska obilježja različite su važnosti za pojedine djelatnosti. Ovisno o tome treba li više ili manje detalja analizirati.

### 3.3.1. Analiza kupaca

Danas je važno razumjeti potrošače, što utječe na njihovu ulogu, koje su njihove potrebe i želje i kako im pružiti to na što bolji način jer su oni ti koji odlučuju o opstanku poduzeća. Sve su više zahtjevniji i kritičniji, a da bi se održalo dugoročno zadovoljstvo potrebno je obostrano razumijevanje. Zbog specifičnosti, razlikuju se individualni i poslovni kupci.

Glavni čimbenici koji utječu na ponašanje potrošača (individualnih kupaca) su kulturni, društveni, osobni i psihološki čimbenici, dok čimbenici koji utječu na poslovne kupce su vanjsko okruženje, obilježja organizacije, obilježja kupovnog procesa, uloge i odnosi u kupovnom procesu te individualna obilježja dionika.<sup>30</sup>

Analiza kupaca obuhvaća:<sup>31</sup>

- **Segmentaciju kupaca/ potrošača**

Segmentacija kupaca se odnosi na izdvajanje relativno homogenih skupina, kako među individualnim tako i među poslovnim kupcima sa zajedničkim interesima u odnosu na ukupnu koncentraciju potrošača na tržištu kako bi se poduzeće moglo što lakše prilagoditi. Potrebno je detaljno analizirati što preferiraju pojedine skupine kupaca, koliki je broj zainteresiranih, koju vrstu promocije koristiti, kakve su njihove mogućnosti i druge karakteristike, kako poduzeće ne bi stvaralo dodatne troškove. Mnoge su varijable za segmentaciju tržišta, no riječ je o geografskim, demografskim (socioekonomskim), psihografskim i biheviorističkim varijablama. Poslovni kupci većinom se segmentiraju prema samoj djelatnosti i vrsti poduzeća, veličini, lokaciji i sl.

- **Specifične potrebe i motivacije homogenih grupa**

Potrebno je odrediti koju svrhu taj proizvod ima za potencijalne kupce te za što im služi. Kod poslovnih kupaca svrha može biti za upotrebu u vlastitom poslovanju ili za daljnju prodaju. Najjači motiv svakako je stvaranje konkurentske prednosti.

- **Utvrđivanje nezadovoljenih potreba**

Kupci su različiti i nisu svjesni da njihove neke potrebe nisu zadovoljene sve dok to ne uvide kroz razvoj novih tehnologija i slično. Poduzeća u takvim situacijama trebaju reagirati i iskoristiti priliku za povećanje svog tržišnog udjela. Da bi postigli tu razinu potrebno je

---

<sup>30</sup> Prema: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Marketing,

<sup>31</sup> Prema: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Marketing,

provesti istraživanje i vidjeti što se njihovim potrošačima nije svidjelo ili bi možda htjeli poboljšati kod proizvoda. Na taj način potrošači daju sugestije poduzeću kako poboljšati svoju ponudu ili eventualno nove ideje.

### **3.3.3. Analiza konkurencije**

Analiza konkurencija obuhvaća poduzeća koja se nalaze na istom ili sličnom tržištu i koja nude iste ili slične proizvode za iste ili slične segmente kupaca. Poduzeća su suočena sa sve većim brojem konkurencije i trebaju predvidjeti načine na koje se mogu suprostaviti. Sva ta borba na tržištu ima svoje pozitivne strane, jer ona tjera poduzeća da budu bolji i inovativniji i da na što bolji način zadovolje potrebe potrošača. Cilj je biti bolji od drugih. Da bi se to postiglo potrebno je angažirati mnogo resursa koja će pomoći u što boljem razumijevanju u upoznavanju konkurencije.

Analiza konkurencije se sastoji:<sup>32</sup>

- identificiranja postojećih i potencijalnih konkurenata
- analize ciljeva konkurenata
- dubinske analize postojećih i budućih strategija konkurenata
- analiza snaga i slabosti konkurenata
- analiza financijskih pokazatelja

Iako su poduzeća svjesna tko su njihovi konkurenti, može se desiti da se pojave ne identificirani konkurenti koji mogu negativno utjecati na njih. Bez obzira na postojeću konkurenciju, poduzeća trebaju biti spremna na sve izazove, pa i na ulazak novih konkurenata, kako bi na vrijeme smanjili potencijalne rizike. Postoje poduzeća koja konkuriraju jedni s drugim na temelju iste ponude, odnosno istih proizvoda. Taj način konkuriranja je izravan, i poduzeća su koncentrirana na najbliže konkurente, a ostale zapostavljaju.

U drugu vrstu konkurencije se ubrajaju poduzeća koja nude proizvode sa sličnim osobinama a imaju iste temeljne funkcije (proizvodni tip konkurencije). Treća vrsta konkurencije se bori na tržištu s proizvodima na generičkoj osnovi jer zadovoljavaju iste proizvode. Sljedeća razina

---

<sup>32</sup> Renko, N. (2009): Strategija marketinga, NAKLADA LJEVAK, Zagreb, 2009., str. 187.

konkurencije se bazira na različite vrste proizvoda koji su međusobni supstituti. Da bi poduzeća došla do većeg broja korisnih informacija, koristi različite izvore<sup>33</sup>:

- a) *Potrošače*- potrošači određuju što žele, koji proizvode bi kupili osim svoje preferirane marke
- b) *Zaposlenici u poduzeću i zaposlenici konkurencije*- poduzeće na različite načine može doći do informacija, bilo slanjem svojih zaposlenika na konferencije i razne sajmove ili zapošljavanjem osoblja konkurenata.
- c) *Kupci konkurentskih proizvoda*- pružaju vrijedne informacije o konkurenciji
- d) *Dobavljači konkurencije*- zbog situacija kada konkurenti nabavljaju od istog dobavljača, poduzeća mogu iskoristiti dobre odnose s tim dobavljačem i dobiti vrijedne informacije o svojoj konkurenciji.
- e) *Proizvodi konkurencije*- kupnjom konkurentskoj proizvoda i njegovom detaljnom analizom, može se doći do vrijednih podataka vezanih za troškove i način izvedbe proizvoda.
- f) *Publicirani materijali i dokumenti*- različiti članci u časopisima, finansijski izvještaji, katalozi mogu biti od velike vrijednosti za poduzeće.
- g) *Internet*- podaci su najčešće besplatni i lako dostupni za sve, te poduzeća mogu svakodnevno provjeravati konkurentske stranice, te uz naknadu mogu pristupiti njihovim istraživačkim studijama.
- h) *Benchmarking*- predstavlja umijeće utvrđivanja zašto neka poduzeća bolje posluju, te traganje za istim kako bi se te vještine implicirale na vlastito poslovanje. Na ovaj način poduzeća mogu poboljšati vlastiti nastup, bez da ugroze svoje poslovanje nezakonitim radnjama.

Aktivnosti koje konkurencija poduzima, mogu lako ukazati i na njihove ciljeve, te predstavljaju indikaciju budućih strategija. Poduzeća koja su do sada uspješno ostvarivala svoje strategije i dalje će nastaviti tim tempom, dok ona manje uspješna će morati odrediti nove.

Elementi pomoću kojih se može razumjeti konkurencija i lakše pratiti su veličina i rast poduzeća ovisno o njegovom udjelu, profitabilnost koja nam kazuje da su ta poduzeća uspješno implicirala svoje strategije, pozicioniranje, organizacijska kultura koja utječe na

---

<sup>33</sup> Prema: Renko, N. (2009): Strategija marketinga, NAKLADA LJEVAK, Zagreb, 2009., str. 187.

oblikovanje strategija i koja se razlikuje od konkurenta do konkurenta, te sama troškovna struktura koja prikazuje njihovu financijsku snagu ili slabost.

Snage i slabosti konkurencije određuju njihov stupanj do kojeg mogu realizirati strategiju i postići ciljeve, odnosno stvaraju temelj za diferencijaciju i pozicioniranje. Temeljem analize dobavljača, kupaca i konkurencije može se napraviti analiza profitabilnosti tržišta za koju se najčešće koristi model pet konkurentskih snaga.

**Slika 4. Porterov model pet konkurentskih snaga**



Izvor: Renko N., Strategije marketinga, NAKLADA LJEVAK, Zagreb, 2009., str. 199.

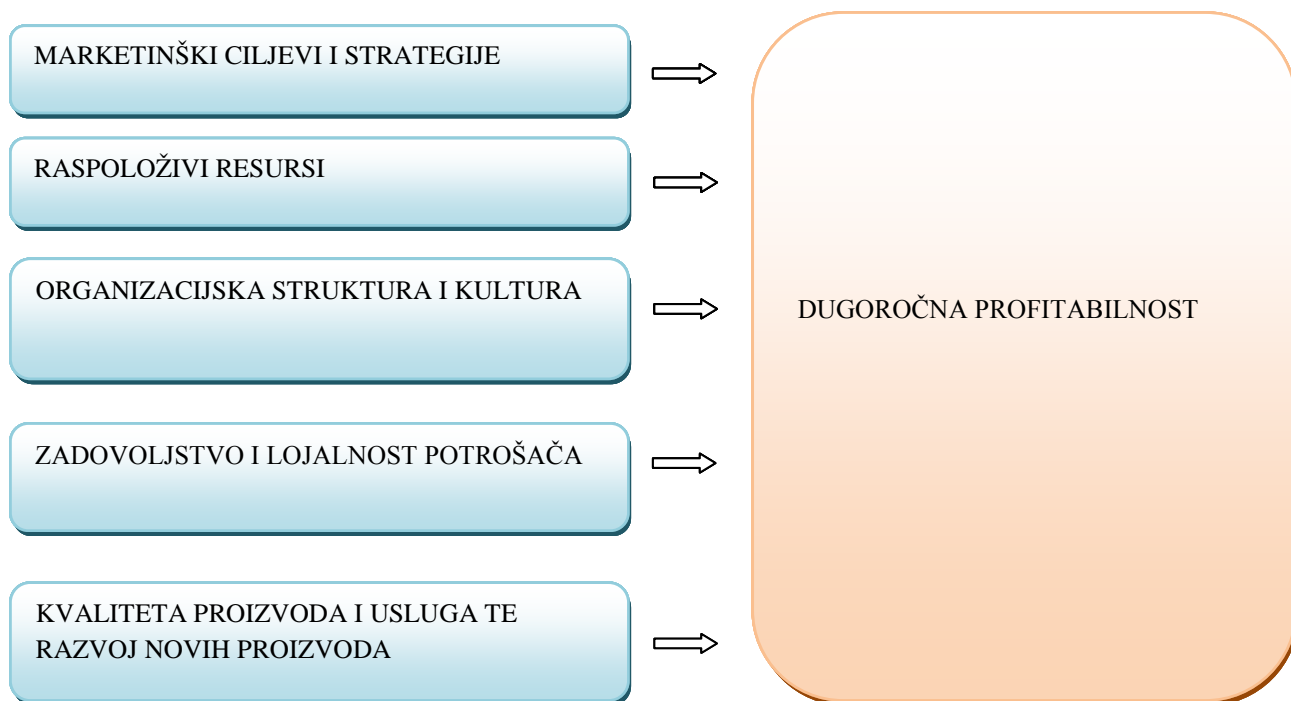
#### **3.3.4. Analiza unutarnjih čimbenika**

Analiza unutarnjih čimbenika analizira snage i slabosti poduzeća s ciljem razumijevanja poslovanja poduzeća sa svih njegovih aspekata i detalja za odabir najbolje strategije. Analiziraju se financijske karakteristike poslovanja, unutar kojih se definiraju dvije osnovne karakteristike: prodaja i profitabilnost.



Ne manje značajne su i nefinancijske karakteristike poslovanje koje imaju dugoročnu snagu utjecaja na profitabilnost.

**Slika 5. Nefinancijske karakteristike poslovanja**



Izvor: Izvor: Renko N., Strategije marketinga, NAKLADA LJEVAK, Zagreb, 2009., str. 161.

Metode koje se u praksi često koriste su MOF i RECoIL analize. Analiza MOF dijeli se na tri dijela: procjena tržišnog/marketing stanja, procjena poslovnog procesa te procjena financijskog stanja. Procjena tržišnog/marketing stanja odgovara na pitanja o nabavi, prodaji, kupcima, klijentima, marketing usmjerenju i sl. Procjena poslovnog procesa se više bavi poslovnim procesima, kadrovima, tehnologijom, sustavima upravljanja i sl., dok se procjena financijskog stanja bavi odgovorima na pitanja o profitabilnosti, likvidnosti, upravljanja imovinom i sl.

## Slika 6. Procjena razvojnog potencijala

RECoIL - procjena razvojnog potencijala				
R - RESURSI	E - ISKUSTVO	Co - KONTROLA	I - IDEJE	L - VODSTVO
Likvidnost i raspoloživi fin. izvori Tehnologija: razina i kapaciteti Mat. imovina: starost i stanje Kadrovi: kvaliteta, fleksibilnost, stav Asortiman i životni vijek proizvoda Menadžerski resursi i dostupno vrijeme Vanjski resursi npr. agenti, distributeri, savjetnici... itd.	u: - kreditiranju, investiranju - razvoju proizvoda - razvoju tržišta - korištenju vanjskih resursa - upravljanju razvojem i promjenama - svemu što žele napraviti, što ih čeka	- prikladnosti informat. sustava i sustava kontrole - korištenja informacija - 'profesionalnosti' menadžmenta - prikladnosti planiranja/nadzora - razine delegiranja, timskog rada - sposobnosti definiranja i ocjene rezultata itd.	Izvori i broj ideja Odgovarajuća sredstva/proces vrednovanja Ideje usmjerene tržištu / kupcima Razina razvoja/testiranja ideja Razina kreativnosti / rješavanja problema itd.	Uključenost vlasnika – menadžera (V-M) Dob/profesija V-M Osobni ciljevi, stil i ambicije V-M Utjecaj obitelji Osobni stav prema promjenama Stupanj strateške svjesnosti itd.

Izvor: Dragnić D., Nastavni materijali Marketing projekata 2014/2015, Ekonomski fakultet Split

Dok MOF analiza daje pogled u interno sadašnje stanje poduzeća koji može pridonijeti lakšem donošenju poslovne odluke. RECoIL je metoda procjene potencijala tvrtke koja daje uvid u potencijal poduzeća i njegove mogućnosti za daljnji rast i razvoj. RECoIL je skraćenica od engleskih riječi ra resurse (R) , iskustvo (E), kontrolu (Co), ideje (I) i vodstvo (L) odnosno, područja u kojima se provodi analiza kao što je prikazano na slici 5.

### 3.3.5. SWOT analiza

SWOT analiza je analiza koja ukazuje na snage i slabosti poduzeća, te prilike i prijetnje iz okruženja s kojim se poduzeće suočava. Snage i slabosti odnose se na internu analizu, tj. dolaze iz poduzeća, dok se prilike i prijetnje odnose na eksternu analizu okruženja. Naziv SWOT zapravo je skraćenica od engleskih riječi: *Strengths* - snaga, *Weaknesses* - slabosti, *Opportunities* – prilike, *Threats* – prijetnje.

Za snage i slabosti se može reći kako predstavljaju sadašnjost temeljenu na prošlosti, a prilike i prijetnje predstavljaju budućnost temeljenu na prošlosti i sadašnjosti. Temeljem dobivene slike o snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama, poduzeće može s većom sigurnošću donositi odluke o uvođenju novog proizvoda, izlaska na tržište i odabir strategije pratećih elemenata (cijena, distribucija, promocija).

## 4. POSLOVNI SLUČAJ - „PLURATO SKY“

### 4.1. Razvoj tvrtke

Plurato d.o.o. jedna je od partnerskih tvrtki koje dijele istog vlasnika. Delatnosti tvrtki su IT, građevina, turizam te robotika. Tvrtka koja bilježi najveći profit je Statim d.o.o. nastala je 2002.godine u Splitu. Tvrtka nudi cjelovita integrirana softverska rješenja na području desktop, web i mobilnih aplikacija, uključujući posebne odjele za dizajn (UX), testiranje i robotiku. Tvrtka zapošljava 110 visoko kvalificiranih inženjera računarstva, matematike i strojarstva. Jedini odjel gdje ima i srednjih stručnih sprema svih profila su tester i koji testiraju računalne aplikacije. Razvoju tvrtke pridonosi istraživanje i razvoj novih tehnologija i tehnoloških rješenja, kao i primjene novih rezultata industrijskog istraživanja.

Od 2002. godine do danas, tvrtka uspješno radi na razvoju aplikacija za poznate kupce u Sjedinjenim Državama. Obzirom da su želje svakog klijenta jedinstvene, rješenja koja kreiraju prilagođena su njihovim potrebama.

Ključni dio poslovnog slučaja voditi će se kroz tvrtku Plurato d.o.o. koja se bavi isključivo robotikom. Plurato ne bilježi nikakav financijski porast jer sama proizvodnja dronova za pružanje promotivnih usluga i prodaju još službeno nije započela. Dakle, cjelokupni razvoj je čista investicija sredstava zarađenih u drugoj grani poslovanja. Kako bi prikupili potrebna sredstva, osim vlastitog ulaganja, uzimaju se i sredstva iz EU fondova.

Buduće aktivnosti tvrtke kreću se u smjeru razvijanja najmodernijih softverskih rješenja kako za hrvatsko tako i za europsko i svjetsko tržište. Jedan od tih proizvoda je i „Plurato boom“ (predstavlja sustav za automatsko zalijevanje i tretiranje biljnih usjeva u staklenicima i plastenicima). Ovaj proizvod se sjajno plasirao na tržište, te već postoji par narudžbi za izradu istog.

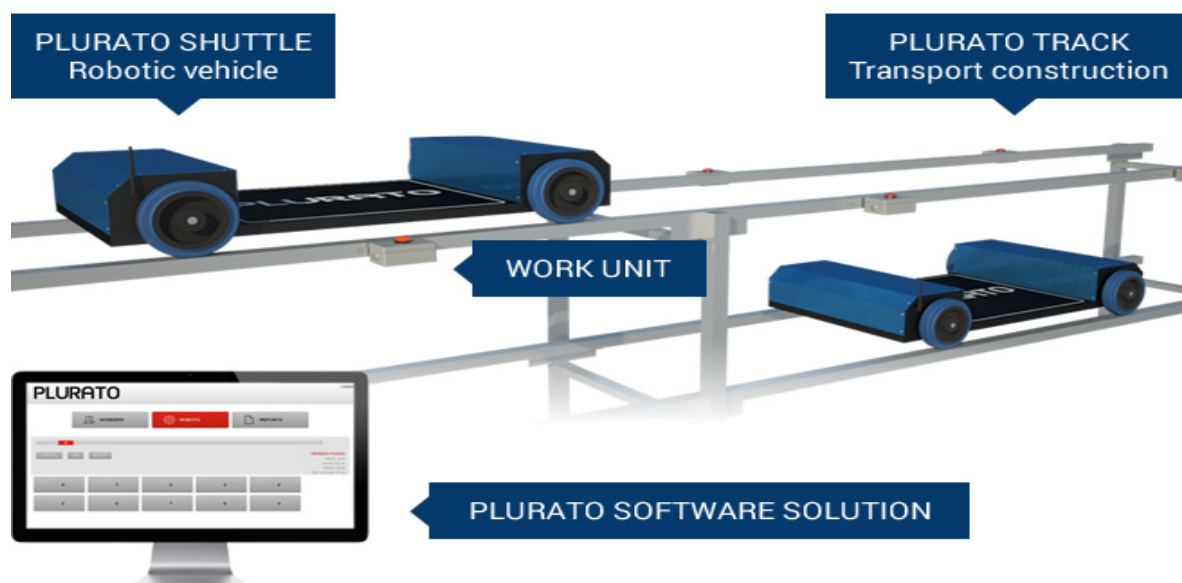
#### Slika 7. Automatizirani kranovi za zalijevanje i tretiranje biljnih usjeva



Izvor web: <http://boom.plurato.com/>, [20.07.2016.]

Sljedeći proizvod je „Plurato transportni sustav“ (dizajnirani za proizvodnju / transportnim linijama kako bi se povećala proizvodnja i učinkovitost te kako bi se smanjili troškovi).

**Slika 8. Transportni sistemi**



Izvor web: <http://plurato.com/products-plurato-transport.html>, [20.06.2016.]

Treći proizvod je Plurato skycam profesionalni sustav koji se sastoji od oktokoptera i pametne namatalice, dizajniran u svrhe neprekidnog snimanja – nadzora iz zraka.

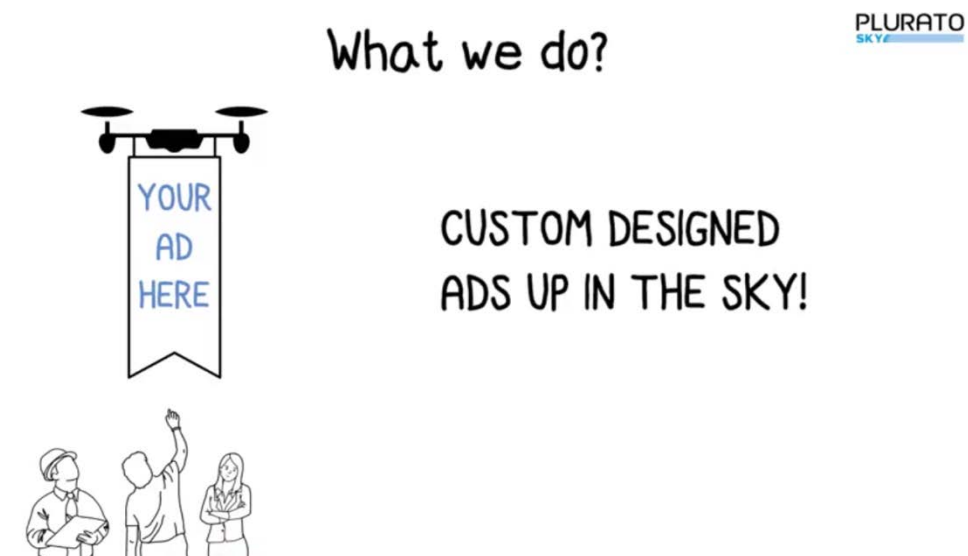
**Slika 9. Plurato Skycam**



Izvor web: <http://skycam.plurato.com>, [20.07.2016.]

Predmet daljnje obrade je upravo ovaj proizvod za koji je izrađena analiza tržišta kao temelj za definiranje strategije uvođenja novog proizvoda koju je obradila Kristina Bagavac u svom radu „Marketing strategija uvođenja novog proizvoda Plurato d.o.o.“.

**Slika 10. Plurato Sky**



Izvor web: <http://skycam.plurato.com>, [20.07.2016.]

PLURATO SKY je proizvod koji koristi antene za oglašavanje i može se dignuti čak 50 metara u zrak. Moderni dizajn i tehnologija koja je korištena u razvoju , proizvoda omogućuje vidljivost proizvoda na 500 metara. Dimenzije modela iznose 200x100 cm i nosivost je 2 kg. Ima neograničeno vrijeme trajanja let. Prikazuje dnevne tiskane oglase i noćne LED oglase. Zahvaljujući ovom proizvodu može se na zanimljiv način istaknuti logo, brand tvrtke ili poruku na nebu i na taj način je oglas privlačniji. Pomoću ovog proizvoda tvrtke mogu usmjeriti svoje poruke, doprijeti do ključne publike, privući pozornost kupaca i utjecati na njihove kupovne odluke.

Sam proces bi se odvijao na sljedeći način. U dogovoru s kupcem napravi se reklama po želji korisnika. Na reklami se može nalaziti ime tvrtke, logo, novi proizvod i sl.(po dogovoru). Izvođenje leta se ostvaruje sustavom bespilotnog zrakoplova, pri čemu je rukovatelj sustava bespilotnog zrakoplova neprekidno u vizualnom kontaktu s bespilotnim zrakoplovom bez korištenja optičkih ili elektroničkih pomagala. Moguć dnevni i tjedni najam. Također, postoji i mogućnost kupnje drona u tom slučaju firma bi ih proizvodila po narudžbi. U cijenu najma

su uključeni: PLURATO SKY zrakoplov, oglašavački brojač, reklamne letke i nadzor operatora.

## **4.2. Analiza vanjskog i unutarnjeg okruženja**

Korisnici ne moraju striktno biti tvrtke određene djelatnosti. Primarna djelatnost ovog drona je promidžba, no može poslužiti i za snimanje. Korisnik može biti bilo koja pravna ili fizička osoba koja želi nešto promovirati. Npr.: hoteli, poduzeća, nove tvrtka na tržištu, organizatori raznih događanja, a sekundarno dron može služiti i za snimanje filmova, spašavanje unesrećenih, mapiranje, rudarstvo, poljoprivredu i sl. Od ključne važnosti također su i geografski čimbenici. Kao što je već gore navedeno, poželjno je da dron leti nad područjem na kojem se nalazi veća skupina ljudi kako bi ga što više ljudi vidjelo. Veliki broj poduzeća najčešće usmjerava svoju strategiju prema više ciljnih tržišta jer smatraju da će to dati više efekta. Potrebno je prvo provesti analizu tržišta, kako bi se znalo na koje se tržište usmjeriti.

### **4.2.1. PESTE analiza**

Trenutna ekonomska i politička slika u Hrvatskoj nije baš sjajna. Kriza je dovela do visokih zaduženosti, nelikvidnosti i propadanja poduzeća, nezaposlenosti, rasta duga države i sl. Ovakvo poslovno okruženje imajući u vidu i visokih stupanj utjecaja politike, česte promjene zakona te korupcija, prepreka je poduzetničkom rastu te povećava troškove poduzetničkih aktivnosti. Hrvatska je tek nedavno počela pokazivati trendove izlaska iz krize.

IT sektor ključna je djelatnost za našu infrastrukturu, jer primjena informatike nezaobilazni je uvjet za bolju produktivnost i uspješnost/konkurentnost ukupnog gospodarstva. Pored turizma, IT sektor jedan je od rijetkih koji je ostvarivao kontinuirani rast, uz značajnu izvoznu orijentiranost. Što se tiče tehnološkog okruženja, tehnologija je jedan od najznačajnijih čimbenika koji oblikuju živote ljudi. Trenutno u svijetu dolazi do ubrzanih tehnoloških promjena zbog veće raspoloživosti resursa. Puno se ulaže u istraživanja vezana za tehnologiju te se povećava regulacija tehnoloških promjena. Kako bi se omogućio razvoj novih proizvoda i usluga, bitan čimbenik je uvođenje novih tehnologija i usvajanje novih znanja.

Najčešće prepreke za to nalaze se u području socijalnog i zakonskog okruženja. Može se reći da kasnimo za ostatkom Europe u primjenama novih tehnoloških rješenja. Vlasnici mnogih tvrtki nisu upućeni i nisu skloni inovacijama u svom poslovanju. Također, prepreka postoji i

kod zakonskih okvira koji su jako uski na ovom području. Jedan od pravilnika je „Pravilnik o sustavima bespilotnih zrakoplova“. Taj pravilnik određuje pravila koja je potrebno poštivati u rukovanju s bespilotnim letjelicama. Neka od njih su<sup>34</sup>:

- Letenje bespilotnog zrakoplova mora se izvoditi sukladno primjenjivim propisima za korištenje zračnog prostora Republike Hrvatske i odredbama ovoga Pravilnika.
- Rukovatelj mora osigurati da se let bespilotnog zrakoplova izvodi na način da ne predstavlja opasnost po život, zdravlje ili imovinu ljudi zbog udara ili gubitka kontrole nad sustavom bespilotnog zrakoplova i da ne ugrožava ili ne ometa javni red i mir.
- Operator smije izvoditi letačke operacije kategorije A,B,C i D ako je, prije izvođenja letačkih operacija, Agenciji dostavio Izjavu kako je propisano člankom 18. ovoga Pravilnika.
- Rukovatelj mora upravljati sustavom bespilotnog zrakoplova sukladno primjenjivim propisima i odredbama letačkog priručnika ili uputa za upotrebu.
- Pri izvođenju letačkih operacija operator mora osigurati udovoljavanje operativnim i tehničkim zahtjevima navedenima u Dodatku 4 ovoga Pravilnika za namjeravanu kategoriju letačkih operacija.
- Operator mora uspostaviti sustav izvješćivanja o događajima povezanim sa sigurnošću u zračnom prometu skladu s primjenjivim propisom.
- Zapisi o letu moraju se čuvati najmanje dvije godine od datuma leta.
- Operator mora izvršiti analizu kvarova bitnih funkcija/sustava bespilotnog zrakoplova koja pokazuje da kvar pojedine komponente ili funkcije ne dovodi do prestanka rada bitne funkcije/sustava bespilotnog zrakoplova.
- Operator koji namjerava izvoditi letačke operacije izjavljuje da je sposoban i da ima sredstva za preuzimanje odgovornosti povezanih s izvođenjem letačkih operacija sustavom bespilotnih zrakoplova, da sustavi bespilotnih zrakoplova kojima namjerava izvoditi letačke operacije ispunjavaju primjenjive tehničke zahtjeve, te da će letačke operacije izvoditi u skladu s odredbama ovoga Pravilnika.
- Zahtjev za ishodenje odobrenja za izvođenje letačkih operacija, sustavima bespilotnih zrakoplova, podnosi se na način koji odredi Agencija.

---

<sup>34</sup> Prema web izvoru: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_05\\_49\\_974.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_05_49_974.html), [20.07.2016.]

- Odobrenje se izdaje na rok od dvije godine.

Već ustaljeno je da većina projekata/proizvoda mora biti prihvatljivo i s obzirom na njihov utjecaj na okoliš. Prednost Hrvatske kao područja za dronove su svakako i relativno umjerene i stabilne vremenske prilike, iako pod utjecajem globalnih klimatskih promjena i tu dolazi do povremenih poremećaja.

#### **4.2.2. Analiza kupaca**

Danas, s obzirom na smanjenu potrošnju i pojačanu konkurenciju, tvrtke se pokušavaju razlikovati i osvojiti kupca, između ostalog i drugačijom promocijom. Poanta promocije je da kupcu skrene pažnju, da se zainteresiraju i prihvate određeni proizvod, te da se na kraju realizira i prodaja istog. Izražene potrebe za promocijom imaju i poslovni i individualni kupci gdje grupa poslovnih kupaca neupitno prevladava. U njihovoj segmentaciji može se upotrijebiti nekoliko kriterija:

- Učestalost/kontinuiranost potrebe za promocijom
- Vrste kupaca kojima je promocija usmjerena i njihova koncentriranost
- Veličina tržišta, odnosno područja koje se želi obuhvatiti promocijom

Iz toga proizlaze glavni segmenti:

- Tvrtke kontinuirane potrebe s pretežito individualnim kupcima kao što su veći proizvođači i trgovci široke potrošnje, usluga tipa ugostiteljskih i sl. Ova grupa potencijalnih korisnika ima potrebu kontinuiranih promocija svoje ponude, jačanje branda, a povremeno i potrebe promoviranja pojedinih događanja kao što su otvaranje novih trgovina, restorana, razne akcije i sl.
- Tvrtke povremenih potreba, također pretežito usmjerene individualnim korisnicima (organizatori raznih događanja, sajmovi, festivala i sl.). Ova grupa ima potrebu za povremenom prigodnom promocijom ovisno o samom događaju. Unutar ove grupe postoje oni koji su organizatori više događanja koji se ponavljaju svake godine u određenom vremenskom periodu, te oni koji ovu promociju koriste jednokratno.

Osim navedenih segmenata kupaca postoji i specifičan segment individualnih kupaca koji žele javno i na poseban način izvesti npr. prosidbu ili čestitati rođendan, izjaviti ljubav ili sl. Trend takvih „javnih izjava“ može se zamijetiti na koncertima, stadionima, trgovima i sl.



#### 4.2.4. Analiza konkurencije

Najsličniji „mediji“ promidžbenoj letjelici su manji zrakoplovi koji za sobom vuku poruku na platnu. Ti zrakoplovi i nisu prava prijetnja jer za sobom povlače više troškova. No problem nastaje kod promidžbe s kojom se susrećemo svaki dan. Ta promidžba ima svoje pozitivne i negativne strane. To su: televizija, radio, novine, jumbo plakati, svjetleće reklamne kutije i sl.

Reklama u prosincu na HRT1 prije večernjeg dnevnika iznosi 50.400,00 kn.

Prosječna cijena zakupa standardnog panoa iznosi 1.530,00 kn za trajanje od 14 dana što se u ovom slučaju odnosi na standardne osvijetljene oglasne panoe veličine 504 x 238 cm<sup>35</sup>, dok tjedni najam letjelice iznosi 2.100,00 kn.

Cijena oglasnog panoa je najniža, ali treba uzeti u obzir da će pažnju prolaznika prije privući letjelica nego pano. Iz ovoga se može zaključiti kako je cijena, koja je najčešće i najvažnija, konkurenta sa standardnim promotivnim sredstvima. Najveća prednost standardnih promotivnih sredstava je ta što su postali ustaljena praksa. Koristeći ih ljudi osjećaju sigurnost. Prvi su odabir poslovnih kupaca, jer većina njihovih klijenata s ciljanog tržišta, svaki je dan u doticaju s nekim od istih.

No, ta prednost može ujedno biti i nedostatak. Zbog navike viđanja jumbo plakata, panoa, svjetlećih reklamnih kutija i sl., to ih čini nezanimljivima te dolazi do ne primjećivanja istih. Iz tog razloga bilo bi poželjno ulaganje tvrtki u inovacije ili razvoja već postojećih proizvoda u modernije, za uspješnije ostvarivanje konkurentske prednosti.

Također, negativne strane su i te što su jumbo plakati, svjetleće reklamne kutije, panoi i sl. statični.

Kod konkurencije je u isto vrijeme i pozitivno i negativno to što intenzivno utječe na formiranje prodajne cijene, jer najčešće je cijena ta koja određuje položaj na tržištu. Bitno je da poduzeća konstantno prate konkurente kako bi mogli reagirati na vrijeme.

---

<sup>35</sup> Prema web izvoru: <http://www.zagrebplakat.hr/pdf/cjenik.pdf>, [20.05.2016.]

#### **4.2.4. Analiza stanja i potencijala unutarnjeg okruženja**

Tvrtka Plurato je tek „zvijezda“ u razvoju i traži značajna ulaganja. Obzirom da svoj asortiman temelji na inovativnim rješenjima, većina njenih proizvoda je u grupi „upitnika“ ili „zvijezda“. To znači da je i pored uspješnih proizvoda i osvajanja tržišta, odnosno rasta prodaje, financijski rezultat još uvijek negativan, odnosno tvrtka zahtjeva vanjske izvore financiranja.

Visokokvalificirani radnici, gdje su svi redom magistri i inženjeri tehničkih usmjerenja te nekolicina ekonomskog smjera, predstavljaju neupitnu snagu te ubrzavaju rast konkurentske prednosti. Problem se uočava kod nedostatka ekonomskog (marketing i financije) kadra.

Sam proizvod Plurato Sky predstavlja inovaciju koja se poklapa s potrebama tržišta za novima oblicima promocije. Zahvaljujući ovom proizvodu može se na zanimljiv način provesti promocija neke tvrtke, proizvoda, događaja i sl. te na taj način doprijeti do ključne publike, privući pozornost kupaca i utjecati na njihove kupovne odluke.

Prednosti Plurato Sky-a su njegova mobilnost, odnosno nije statičan kao druga promotivna sredstva. Također korisnicima pruža novo efektivno rješenje za promociju te termini korištenja su fleksibilni jer se najam može vršiti na sate, dane ili tjedne, a ujedno postoji i mogućnost otkupa letjelice. Također i slabosti proizlaze iz njegove inovativnosti (zbog nespremnosti kupaca, sporog prihvatanja) nov je i nepoznat tržištu, zahtjeva ulaganje u razvoj samog proizvoda, ali i promociju odnosno osvajanje tržišta.

Upotrebom MOF i RECoIL analize utvrđene su snage i slabosti tvrtke Plurato i njegovog novog proizvoda. Kupci do proizvoda mogu doći isključivo preko prodajnog odjela, ne postoji trgovina u kojoj je proizvod u slobodnoj prodaji. Radi se o vrlo specifičnom proizvodu koji zahtjeva obuku pa s tim i prodaja zahtjeva osobni kontakt s kupcem.

Plurato Sky jedini je proizvod ove vrste i namjene na tržištu u Hrvatskoj. Za Plurato SkyCam je situacija dosta složenija. Tvrtka je na početku i još se utvrđuje pozicija na tržištu. Da bi se osvojila nova tržišta cilj je ponuditi kvalitetan i konkurentan proizvod, te mnogo ulaganja u marketing. Ovakvi proizvodi imaju poprilično malu ciljanu skupinu pošto se radi o jedinstvenim stvarima tako da jedina prava reklama je kvalitetan i inovativan proizvod koji se možete kupiti samo u tvrtki Plurato. Pristupačna cijena s obzirom na kvalitetu te maksimalna adaptacija proizvoda odgovara zahtjevima kupca.

Plurato radi kompletnu letjelicu te po potrebi mogu se izvesti sve promjene na letjelici kako bi se zadovoljile potrebe kupaca. Letjelica ima mnogo komponenti i teško je izdvojiti jednu koja prevladava. Od sirovih materijala koje se nabavljaju za izradu kućišta to su stakloplastični laminat i poliamidne ploče (plastika), a o nabavi odlučuje voditelj projekta tako da odabere potrebnu komponentu i pronade najpovoljnijeg dobavljača i zatim se ista proslijedi upravi na plaćanje. Gotove komponente su uglavnom kineske proizvodnje (baterije, motori i elektroničke komponente) koje se dobavljaju različitim kanalima, kao npr. HobbyKing.com, [ebay.com](http://ebay.com), [aliexpress.com](http://aliexpress.com) i sl. Materijale za kućište koje izrađuju od strane tvrtke Plurato, uglavnom se nabavljaju od lokalnih trgovaca.

Struktura zaposlenih se sastoji od kompletnog tima unutar kojeg su inženjeri elektrotehnike različitih smjerova dok poslovno-prodajni dio obavlja tim sastavljen od mag. ekonomije i prodajnog savjetnika mag. elektrotehnike. Dosta vremena se provodi na projektiranje letjelice pomoću CAD alata. Najčešće isti radnik isprojektira i fizički izradi sam dio koji trenutno razvija. Projekt menadžer (osoba s najviše iskustva) istodobno nadzire rad i daje savjete i upute drugima. Zajednički se raspravlja o mogućim poboljšanjima i nadogradnjama. Kod selekcije se najčešće traži da kandidat ima izraziti interes za traženo područje, a koje je već demonstrirao, bilo tokom studija ili na osobnim projektima. Ovo je vrlo bitno jer je potrebno konstantno učiti nove stvari. Takav radnik je najčešće sam po sebi motiviran jer voli raditi taj posao.

Glavna odgovorna osoba za upravljanje poslovnim rashodima je direktor. Što se tiče prihoda i rashoda, likvidnosti i raspoloživih financijskih izvora, tvrtka trenutno egzistira od osnovne djelatnosti kojoj je ovo startup odjel. Dvije tvrtke u grupi postigle su izvrsne rezultate. Tvrtka „Manas d.o.o.“ nalazi se na šesnaestom mjestu najvećih domaćih IT izvoznika s iznosom od 21.606.200,00 kn, a tvrtka „Statim d.o.o.“ nalazi se na trideset i drugom mjestu te je ostvarila izvoz od 21.227.500,00 kn. Također i na ljestvici rasta prihoda<sup>36</sup> ova grupa bilježi znatne pomake gdje je tvrtka „Manas d.o.o.“ na trideset i trećem mjestu s ostvarenih 35.098.400,00 kn, dok je „Statim d.o.o.“ na osamdeset i trećem mjestu s iznosom od 14.096.900,00 kn.

Ova grupa tvrtki bilježi konstantan rast, ali radi se isključivo o računalnim odjelima koji su zaduženi za razvoj aplikacija na stranim tržištima. To je stabilan i uhodan posao sa stalnim

---

<sup>36</sup> Prema web izvoru: <http://www.ictbusiness.info/poslovanje/top-100-najboljih-it-industrija-nastavlja-rast>, [20.07.2016.]

rastom prihoda i zato je otvoren *RND* odjel (odjel za razvoj i istraživanje) za razvoj robotike odnosno za dronove i robote. *RND* odjel još nije profitabilan te se u potpunosti financira iz drugih odjela. Prvi dron (SkyCam) upravo je isporučen za vatrogasne svrhe te je financiran iz *HOLISTIC* projekta. Dobiti iz odjela *RND* još nema, ali su svi ostali odjeli bilježili rast kako je i vidljivo iz gore navedenih podataka. Dakle, cjelokupni razvoj je čista investicija sredstava zarađenih u drugoj grani poslovanja firme. Kako bi prikupili potrebna sredstva, osim vlastitog ulaganja, uzimaju se i sredstva iz EU fondova.

Potencijal je što tvrtka koristi najnovije tehnologije i posjeduje dobru bazu dobavljača koja im to može i osigurati. Također tu je i kvalitetan i visokoobrazovan kadar koji svojim iskustvom i znanjem mogu povećati potencijal tvrtke. Korištenjem sredstava iz Eu fondova, uvelike se olakšava razvoj novih proizvoda i osvajanja tržišta.

Nedostatak je što država ne pruža dovoljne poticaje za tehnološke tvrtke, a mogućnost za to bi bio pristup informacijama koje olakšavaju kako do njih doći. Trenutno je dosegnuta razina gdje je prva verzija proizvoda spremna za tržište (Skycam), te postoje prvi kupci, a ovisno o daljnjoj potražnji će se prilagođavati buduća rješenja. Promidžbeni dronovi su rijetkost i jako su lokalizirani s obzirom na tvrtku koja izvodi takvu složenu uslugu. Hrvatska kao proizvođač letjelica u svrhu snimanja je beznačajan igrač na svjetskom tržištu, no u Hrvatskoj ne postoje dronovi za reklamiranje, barem ne u slobodnoj komercijalnoj prodaji što je velika prednost.

Tržište je prezasićeno svakakvim pokušajima reklame, no ovo je novi način koji nije baš jako zastupljen u Hrvatskoj, te bi mogao zaintrigirati potencijalne korisnike. Hrvatskom tržištu potrebno je nešto novo, ne često viđeno, a to je upravo ova promotivna letjelica.

#### 4.2.1. SWOT analiza

*Snage* tvrtke Plurato se odnose na to da firma ima iskustvo u istim i sličnim poslovima, te povećano zanimanje za novim načinima promoviranja. Postoji mala ciljna skupina. Zbog prodaje isključivo preko prodajnog odjela, ostvaruje se kontakt s kupcima. Plurato Sky je jedina ovakva vrsta proizvoda koja se nudi na tržištu, te konkurrira tradicionalnim (televiziji, radiju i novinama) i suvremenim načinima oglašavanja. Tvrtka nudi kvalitetan proizvod u kojem je primjenjena najnovija tehnologija, koja je jednostavna i sofisticirana, te posjeduju velik bazu dobavljača. Struktura zaposlenih predstavlja neupitnu snagu te ubrzavaju

rast konkurentske prednosti, a sastoji se od visokokvalificiranih radnika, gdje su svi redom magistri i inženjeri tehničkih usmjerenja te nekolicina ekonomskog usmjerenja. Koriste se sredstava iz EU fondova za financiranje. Dobrom promocijom jača se brand i popularizira tvrtka. Proizvod je inovativan i poklapa se s potrebama tržišta za novim oblicima promocije, a omogućuje zanimljiv način promocije tvrtke, proizvoda, događaja i sl. Promidžbeni dronovi su rijetkost i nisu statični, što ih ujedno čini zanimljivim. Također korisnicima pruža novo efektivno rješenje za promociju te termini korištenja su fleksibilni jer se najam može vršiti na sate, dane ili tjedne, a ujedno postoji i mogućnost otkupa letjelice. Pristupačna cijena s obzirom na kvalitetu te maksimalna adaptacija proizvoda odgovara zahtjevima kupca. Plurato radi kompletnu letjelicu te po potrebi mogu se izvesti sve promjene na letjelici kako bi se zadovoljile potrebe kupaca.

*Slabosti* tvrtke su što se zbog male ciljne skupine teško odlučiti za pravi komercijalni marketinški kanal. Kupci do proizvoda mogu doći isključivo preko prodajnog odjela, ne postoji trgovina u kojoj je proizvod u slobodnoj prodaji. Potrebna su značajna ulaganja iz razloga što je tvrtka tek „zvijezda“ u razvoju, većina proizvoda je u grupi „upitnika“ ili „zvijezda“, te postoji mala ciljna skupina. Korisnicima su informacije o proizvodu dostupne na web stranici koja je dizajnirana na engleskom jeziku, a proizvod je usmjeren za hrvatsko tržište. Jedan radnik projektira i gradi proizvod, što može oduzeti puno vremena koje bi se moglo iskoristiti i na drugim projektima, te postoji nedostatak ekonomskog (marketing i financije) kadra. Otvoren je *RND* odjel (odjel za razvoj i istraživanje) za razvoj robotike odnosno za dronove i robote koji još nije profitabilan te se u potpunosti financira iz drugih odjela. Država ne pruža dovoljne poticaje za tehnološke tvrtke, a mogućnost za to bi bio pristup informacijama koje olakšavaju kako do njih doći. Postoje drugi načini reklamiranja, kao što su televizija, plakati, osvijetljeni oglasni pano i sl, gdje su npr. osvijetljeni oglasni panoi jeftiniji od PLURATSKY-a. Također, promotivna sredstva su postali ustaljena praksa, te su prvi odabir kod poslovnih kupaca iz razloga što su njihovi klijenti svaki dan u doticaju s njima. Također i slabosti proizlaze iz njegove inovativnosti (zbog nespremnosti kupaca, sporog prihvaćanja) nov je i nepoznat tržištu, zahtjeva ulaganje u razvoj samog proizvoda, ali i promociju odnosno osvajanje tržišta. Može doći do krađe ideje ukoliko se prvo prezentira sam proizvod.

*Prilike* tvrtke su te što danas IT tehnologije pozitivno utječu na bolju produktivnost u uspješnosti ukupnog gospodarstva. Dolazi do ubrzanih tehnoloških promjena zbog veće raspoloživosti resursa, ulaganja u istraživanja vezana za tehnologiju te se povećava regulacija tehnoloških promjena. Sve više raste zainteresiranost za dronovima. Jedinu konkurenti su zrakoplovi. Jaka podrška Europske agencije za sigurnost zračnog prometa koja institucionalizira nove kategorije letjelica i usluga uz regulativu koja pogoduje bržem razvoju tržišta dronova. Dolazi do međunarodne suradnje s poslovnim partnerima, te stjecanja širokog spektra kupaca. Društvene mreže nude mogućnost da se uz mala financijska sredstva privuče veliki broj kupaca. Letjelica je spojena na pametnu namatalicu pomoću koje je stalno spojena na napajanje, pa je rizik od neke nesreće minimalan, što može uvelike pomoći pri zaobilaženju nekih pravila, te na nikakav način ne ugrožava i ne onečišćava okoliš. Prednost Hrvatske kao područja za dronove su svakako i relativno umjerene i stabilne vremenske prilike.

*Prijetnje* se odnose na da trenutna ekonomska i politička slika u Hrvatskoj nije baš sjajna. Kriza je dovela do visokih zaduženosti, nelikvidnosti i propadanja poduzeća, nezaposlenosti, rasta duga države i sl. Visok stupanj utjecaja politike, česte promjene zakona te korupcija su prepreke poduzetničkom rastu koje ujedno i povećavaju troškove poduzetničkih aktivnosti. Najveće prepreke su na području socijalnog i zakonskog okruženja, koje ujedno utječu na primjenu tehnoloških rješenja, te iz tog razloga kasnimo za ostatkom Europe. Također Pravilnik o sustavima bespilotnih zrakoplova pruža mnoga ograničenja u rukovanju dronovima. Nefleksibilno poslovno okruženje koje utječe na rast poduzeća.

Stariji dio Hrvatskog stanovništva nije se još pronašao u inovacijama vezanim za tehnologiju. IT se stalno mijenja i dolazi do jačanja konkurencije. Dronovi u inozemstvu odavno su dosegli više razine.

Swot analiza poduzeća „Plurato“ ukazuje nam na vrlo vjerojatni uspjeh firme. Dobrim predviđanjima potpomažu financijski resursi, visokokvalificirani kadar te trenutno dobro stanje za izlazak na tržište. Također, trebalo bi i poraditi na pojedinostima kao što su nedostatak ekonomskog kadra kako bi se uspjeh mogao ostvariti bez premca.

## 5. ZAKLJUČAK

Na temelju teoretskog dijela rada može se zaključiti da je proces razvoja novog proizvoda, kao i njegovo uvođenje na tržište, dugotrajan i zahtjevan proces. Razvoj novog proizvoda je faza gdje se donosi odluka je li moguće proizvesti novi proizvod uz niske troškove, isplativost investicije i da ga tržište prihvati. S obzirom da ova faza iziskuje velike troškove da se proizvod fizički oblikuje, razvije te da se krene s proizvodnjom, analiza tržišta je neophodna.

Ukoliko se želi proizvesti novi proizvod treba početi od prikupljanja podataka iz svih dostupnih izvora, kako bi se točno mogle formirati sve mogućnosti. Nakon toga potrebno je odraditi analizu tržišta kako bi se umanjila nesigurnost i rizik koji su prisutni na tržištu. Rizik se nikada u potpunosti ne može eliminirati pa je baš iz tog razloga potrebno prikupiti što više informacija kako bi se pravovremeno moglo reagirati ukoliko dođe do neočekivanih situacija.

Tvrtke bi trebale provoditi analizu tržišta svaki put kada ulaze u nešto što nije u potpunosti sigurno kao npr. uvođenje novog proizvoda ili kada se donose bitne odluke o poslovanju o kojima puno ovisi, kada se ne raspolaže s puno podataka i sl. Analiza tržišta olakšava poduzeću u njegovoj zamisli da ostvari što veću dobit, uz niže troškove i maksimalno zadovoljenje kupaca. Također, potrebno je obratiti pozornost na trajanje analize tržišta, jer ukoliko analiza predugo traje dotad konkurent može lansirati taj proizvod, pa bi to bila propala investicija. Kada organizacija pažljivo uvidi troškove proizvodnje, segmentira tržište, izabere svoje ciljne potrošače, identificira njihove potrebe i definira strategiju pozicioniranja na tržištu, u boljoj je mogućnosti da razvije novi proizvod.

Analizom poslovnog slučaja Plurato d.o.o., odnosno uvođenja novog proizvoda Plurato Sky, ustanovljene su temeljne snage, slabosti, prilike i prijetnje kao osnova za izvedbu strategije uvođenja novog proizvoda. Plurato d.o.o. je primjer tvrtke koja konstantno ulaže u napredak, pogotovo u robotici koja je područje djelokruga Plurata. Pomoću SWOT analize ustanovljeno je kako najveći nedostaci leže u tome što se do proizvoda može doći isključivo preko prodajnog odjela, odnosno ne postoji trgovina u kojoj se proizvod nalazi u slobodnoj prodaji. Taj nedostatak produžuje put od kupca do proizvoda čime može doći do „skretanja sa staze“ točnije, odustajanja od proizvoda ili pronalazak boljeg. Sljedeći nedostatak je taj da su potrebna značajna ulaganja jer je tvrtka još u razvoju te je većina proizvoda u grupi „upitnika“ ili „zvijezda“. Također, nedostatak je i što su korisnicima informacije o proizvodu dostupne

na web stranici koja je dizajnirana na engleskom jeziku, a proizvod je usmjeren za hrvatsko tržište. Svaka tvrtka mora znati koje je njeno ciljno tržište i odrediti svoj segment potrošača, kako bi sve snage bile usmjerene tom putu. Tvrtka bi konstantno trebala imati uvid u stanje na tržištu, vidjeti svoje prednosti i nedostatke, prijetnje i prilike te stalno unaprjeđivati i isticati svoje dobre strane, a minimalizirati negativne.

Ulaganje u tehnologiju, zaposlene te cijeli sustav, ulaganje je u bolju budućnost. Novi proizvod tj. Plurato Sky ima mnogo prednosti i potencijala zbog svojih zanimljivih i neobičnih karakteristika te je do sada neviđen način promocije u Hrvatskoj. Upotrebom analize, ustanovljeno je da za ovaj proizvod postoji tržište u Hrvatskoj na kojem bi se ova promidžbena letjelica mogla razviti te s vremenom postati jedan od glavnih izbora za promociju. Da bi se to ostvarilo, potrebno je suočiti se i prilagoditi zakonskim okvirima, uz osvrt na socijalnu osjetljivost hrvatske populacije, kako bi se ovaj način promidžbe mogao integrirati kao jedan od glavnih kanala promidžbe.



## POPIS SLIKA

Slika 1. Koraci u razvoju novih proizvoda.....	5
Slika 2. Proces i faze u oblikovanju temeljne strategije marketinga.....	8
Slika 3. Prikaz faza ispitivanja tržišta .....	13
Slika 4. Porterov model pet konkurentskih snaga .....	21
Slika 5. Nefinancijske karakteristike poslovanja .....	22
Slika 6. Procjena razvojnog potencijala .....	23
Slika 7. Automatizirani kranovi za zalijevanje i tretiranje biljnih usjeva .....	24
Slika 8. Transportni sistemi.....	25
Slika 9. Plurato Skycam .....	25
Slika 10. Plurato Sky .....	26

## LITERATURA

1. Cjenik za panoe, raspoloživo na: <http://www.zagrebplakat.hr/pdf/cjenik.pdf>, [20.07.2016.]
2. Drummond, G. i Eusor, J. (2002): Strategic Marketing, Butterworth- Heinemann, London
3. Gutić, D.; Bačelić, J.; Bačelić, Z. (2011): Istraživanje tržišta : (po marketing konceptu). Osijek : Grafika
4. Kotler, P. (2001): Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola, MATE, Zagreb
5. Kotler P., Keller, K.L. (2006): Marketing Management, str. 582
6. Krajčević, F. (1966.): Analiza poslovanja poduzeća, Školaska knjiga, Zagreb
7. Maričić, S.; Ikonić, M.; Mikac, T. (2008): Marketinška istraživanja u funkciji razvoja proizvoda. // Engineering review. 28, 2
8. Marušić M., Vranešić T. (2001): Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb
9. PLURATO, raspoloživo na: <http://plurato.com/products-plurato-transport.html>, [20.07.2016.]
10. PLURATO BOOM, raspoloživo na: <http://boom.plurato.com/>, [20.07.2016.]
11. PLURATO SKY, raspoloživo na: <http://skycam.plurato.com>, [20.07.2016.]
12. Poduzetnički inkubator Šibenik, Priručnik za izradu marketing plana, Šibenik, 2009, raspoloživo na: <http://www.podisibenik.com/doc/upload/PRIRU%C8NIK%20ZA%20IZRADU%20MARKETING%20PLANA%20v1.2.pdf>, [20.07.2016.]
13. Pravilnik o sustavima bespilotnih zrakoplova raspoloživo na: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_05\\_49\\_974.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_05_49_974.html), [20.07.2016.]
14. Previšić, J. i Ozretić D. Đ. (2004): Osnove marketinga, ADVERTA, Zagreb
15. Razvoj novih proizvoda, raspoloživo na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Razvoj\\_novih\\_proizvoda](https://hr.wikipedia.org/wiki/Razvoj_novih_proizvoda), [20.07.2016.]
16. Renko, N. (2009): Strategija marketinga, NAKLADA LJEVAK, Zagreb
17. Rocco, F. (1971): Teorija i primjena istraživanja marketinga, Školska knjiga, Zagreb
18. Rocco, S.(2015): Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, elektronska skripta za kolegij Politika proizvoda i dizajn, raspoloživo na: <http://www.vpsz.hr/media/files/Rocco-S-PROIZVOD-I-DIZAJN-skripta.pdf>, [20.07.2016.]
19. Štefanić, I. (2012): Istraživanje tržišta: značaj, koristi i alati, Osijek, Tera tehnopolis

20. Temelj poslovne strategije, raspoloživo na:  
<http://www.jatrgovac.com/2011/02/istrazivanje-trzista-%E2%80%93temelj-poslovne-strategije/>, [20.07.2016.]
21. Top 100 najboljih IT industrija nastavlja rast, raspoloživo na:  
<http://www.ictbusiness.info/poslovanje/top-100-najboljih-it-industrija-nastavlja-rast>,  
[20.07.2016.]
22. Vranešević, T i Marušić, M (1997): Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb

## SAŽETAK

Analizom tržišta dobivaju se informacije bitne za daljnje poslovno odlučivanje. Analiza se odnosi na pitanja kao što su: kada lansirati novi proizvod na tržište, koje ciljno tržište odabrati, koja promidžbena sredstva odabrati i sl. Da bi proizvod dospio na tržište, mora proći više faza: generiranje i pregledavanje ideja, razvoj marketinške strategije, testiranje koncepcije, poslovnu analizu, razvoj proizvoda, probni marketing i komercijalizaciju. Određene mjere moraju se provoditi prije, da proizvod ne bi bio neuspješan na tržištu, i na taj način izazvao ogromne gubitke za proizvođača.

U ovom poslovnom slučaju analiza tržišta se provela u svrhu uvođenja novog proizvoda na tržište. Svrha uvođenja novog proizvoda je da se zadovolje potrebe i želje ciljanih potrošača te na taj način osigura profitabilan način poslovanja. Kao primjer uvođenja novog proizvoda na tržište u ovom radu navedena je tvrtka Plurato sa svojom inovativnom promidžbenom letjelicom Plurato Sky. Na temelju ove analize tržišta izrađena je marketing strategija za isti proizvod. Proizvod bi mogao biti brzo prihvaćen na tržištu zbog svojih inovativnih karakteristika.

Ključne riječi: Analiza tržišta, Razvoj novog proizvoda, Faze

## **SUMMARY**

By analyzing the market we attain vital information for further business decision making. The analysis based on questions like: “when to launch new products?”, “which audience to target”, “which promotional channels to use”, and so forth. For the product to reach the market it must pass through multiple phases: generating and analyzing the idea, developing the marketing strategy, testing the concept, business analysis, product development, test (experimental) marketing and commercialization.

Certain measures must be taken prior as a precaution so the product does not fail on the market and cause vast amounts of financial loss.

In this particular event, the analysis of the market is based on the purpose of introducing a new product to the market. The purpose of introducing a new product to the market is to meet the wants and needs of the target audience and assure a profitable business in such a way. As an example of introducing a new product to the market in this paper we use the company “Plurato” with its innovative promotional drone (flier) “Plurato sky”. Based on this market analysis, a marketing strategy has been created for the mentioned product which could be easily accepted on the market due to its innovative characteristics.

Key words: Market analysis, New product development, Phases